

## Opinión

# POR QUÉ SE VENDEN LAS EMPRESAS

**JAUME LLOPIS**

En el transcurso de este año se están produciendo importantes procesos de venta de empresas emblemáticas españolas, (Panrico, Cortefiel, Uniland, Chupa Chups, Applus).

Parece que el fenómeno ha alarmado a algunos ambientes políticos, financieros y empresariales. Sin embargo, no es más que la consecuencia lógica de las leyes de un mercado abierto y globalizado, con la circunstancia de que España es uno de los países con mayor atractivo de la Unión Europea, ya que tiene tasas de crecimiento económico relativamente altas y gran potencial de crecimiento en muchos sectores de actividad.

Por tanto, el proceso de compra y venta de empresas, que no es nuevo, se desarrollará aún más. Me refiero a compra-venta y no a fusiones, porque éstas en realidad no existen, son un engaño. De hecho, hay compradores y vendedores, absorbentes y absorbidos, vencedores y vencidos. Examinemos las mal denominadas fusiones que se han producido en los últimos años y veremos que, en general, *el pez grande se ha comido al chico* y que poco o nada queda de la organización de la empresa absorbida. Tampoco nos engañemos, en todos estos procesos, al principio, siempre se dice que "no afectará al personal en nuestro país", "no habrá reestructuraciones", "se mantendrá el centro de decisiones en España". Pero, a medio y largo plazo, la realidad es muy diferente y a la fuerza se tienen que producir las si-

nergias que no es otra cosa que disminuir los costes y, entre ellos, el de personal.

Pero, ¿por qué se venden las empresas? ¿Se venden por diferentes motivos y se venden total o parcialmente?

Por otro lado, suele ocurrir que las empresas que se quieren comprar no se venden y las que se quieren vender no se compran. De ahí los precios desorbitados que se han pagado en alguna de las recientes adquisiciones por parte de los fondos de inversión y empresas de capital riesgo. En efecto, hay grandes cantidades de dinero, enorme liquidez en el sistema financiero, ávido de encontrar proyectos interesantes con perspectivas de altas rentabilidades y plusvalías a medio plazo. La oferta de dinero es muy superior a las posibilidades reales de inversión, y por eso los precios que se pagan no aguantan ningún cálculo estrictamente financiero. Muchas de estas compras se hacen con gran parte de endeudamiento, con lo que el fenómeno continuará mientras los tipos de interés estén bajos.

Pero vayamos a por qué se venden las empresas. Una empresa se puede vender, en el caso de empresas familiares, por falta de sucesión y porque los accionistas no quieren seguir y prefieren obtener liquidez para invertir en otros activos más rentables o más seguros y, en muchos casos, para "vivir de las rentas". Esto suele suceder, generalmente, en la tercera generación de la empresa, cuando ya hay muchos intereses creados y muy dispares entre hijos, nietos, yernos, nueras, etc. Normalmente aparece el problema poco después de la muerte del "padre de la criatura". En cambio, conozco muchos casos de empresas familiares en primera generación que, aún no siendo

muy rentables, el propietario no vende por nada del mundo.

Dice uno de ellos, "si me ofrecen el doble de lo que vale mi empresa, pido el triple y si me ofrecen el triple, pido cuatro o cinco veces más, porque en realidad no quiero vender".

También se vende una empresa cuando hay grandes discrepancias entre sus accionistas. Una empresa puede vender una parte, ya sea sacándola a Bolsa o dando entrada a una empresa financiera o de capital riesgo. En estos casos, se hace para acometer planes de crecimiento que no son posibles con los medios propios. Se puede continuar teniendo el control por parte del empresario y, a cambio, se obtienen recursos financieros para la expansión. Esto le

obligará a ser mucho más riguroso y transparente en la gestión, ya que los nuevos inversores exigirán un seguimiento y una gestión muy profesional. La entrada de un socio financiero también puede ser el paso previo a una salida a Bolsa.

También en el caso de una venta parcial, se puede dar entrada al capital a directivos y empleados, con el fin de comprometerlos en la marcha de la empresa y como elemento importante de fidelización del personal a largo plazo.

Es recomendable vender cuando los accionistas y el equipo directivo no son capaces de reorientar una situación de pérdidas o baja rentabilidad. También es recomendable cuando no vemos más futuro en el negocio y quizás otros si lo vean, o

cuando en otro entorno o grupo empresarial se pueden subsanar los problemas estructurales que, por sí solos, no pueden solucionar.

Hay que vender cuando no se tienen ventajas competitivas, es decir, cuando no tenemos argumentos diferenciales de venta.

Es recomendable vender cuando la empresa se aparta de nuestra estrategia y de nuestras competencias básicas. Aconsejo también vender cuando ya no hay ilusión por el negocio, cuando el empresario no tiene ambición por crecer, innovar, y conseguir objetivos casi utópicos.

Pero, de nuevo, y en todos los casos, surgen dos problemas. Uno si hay alguien interesado en comprar y, el otro, cuánto vale la empresa. Si no hay nadie que quiera comprar, la empresa no se venderá y, es más, si nadie ofrece nada por la empresa, la empresa no vale nada. Si alguien está interesado en comprar, el precio final de la operación, lejos de los cálculos racionales financieros, dependerá de las ganas de vender de uno y de las ganas de comprar del otro.

Por último, si usted tiene una empresa, piense si quiere o no quiere venderla. Si quiere venderla decida si toda o parcialmente. Por qué quiere venderla, cuáles son sus objetivos con la venta. Venda bien *la moto*, haga un buen plan de negocio, si es preciso con asesores externos, busque comprador, mejor no hacerlo personalmente, hágalo a través de especialistas explicándoles muy bien sus objetivos, y decida cuál es su precio, un límite a partir del cual decide vender o no.



TOÑO BENAVIDES

○ Profesor de IESE Business School.

## ADSL, LA BATALLA ¿PERDIDA? POR LA CALIDAD

**JOSÉ LUIS TEJA RUBIO**

Ahora que el ADSL se ha instalado en numerosos hogares españoles, se ha abierto un tenso debate sobre las prestaciones de este servicio. ¿Calidad es velocidad, precio o algo más? La Comisión del Mercado de Telecomunicaciones (CMT) se ha metido de lleno en el asunto y va a publicar la nueva Oferta de Acceso al Bucle de Abonado (OBA), de la que se espera obtener una mayor calidad en la prestación de servicios como el ADSL. Y aquí las expectativas no siempre coinciden: Telefónica pretende protegerse frente a pérdidas de clientes; el

resto de operadores, poder captar más internautas, y estos últimos buscan disfrutar de un mejor servicio.

El 31 de marzo de 2006 se publicó en el Boletín Oficial del Estado (BOE) la orden que regula "las condiciones relativas a la calidad de servicio en la prestación de servicios de comunicaciones electrónicas". En ella se detallan, entre otros, una serie de parámetros, definidos desde organismos internacionales, que deben proporcionar los operadores de telecomunicaciones con información relevante sobre la bondad de sus servicios. En concreto, para el servicio de acceso a Internet, se mide la proporción de accesos de usuarios con éxito, la de transmisión de datos fallidos y la velocidad de transmisión de datos conseguida. Adicionalmente, y de manera general, se recogen parámetros relativos al

número de usuarios, tiempo de suministro, tiempo de respuesta, facturación, etc.

Sin embargo, para el usuario de ADSL, la cuestión es mucho más sencilla: valora la calidad del funcionamiento del servicio, la velocidad efectiva de navegación, las cláusulas contractuales, la atención posventa y la claridad de las ofertas comerciales.

Sin embargo, no todos los operadores superan las exigencias mínimas de los internautas. Velocidades entre el 50% y el 80% de la teóricamente ofrecida, contratos oscuros o abusivos, y una atención al cliente inexistente o ineficaz, unido a que el precio medio por una conexión de banda ancha en España es un 32% más alto que la media europea, hacen que nuestro país sea uno de los que más quejas plantea por problemas en los servicios de acceso a In-

ternet. Mientras que en Europa las operadoras ofertan velocidades sensiblemente superiores. La clave de este diferente escenario radica en la regulación de cada país. Pero sobre todo, la total liberalización del bucle de abonado y la posibilidad de fijar libremente los precios son los factores que se traducen en una competencia real.

¿Y de quién es la culpa? Telefónica (la operadora que menos quejas recibe) achaca a sus competidores el uso de prácticas desleales, como el traspaso de clientes sin conocimiento ni consentimiento de éstos, lo que repercute en un pésimo nivel de atención al usuario, o la ubicación de equipos sin uso, sólo para evitar la presencia del equipamiento de otros operadores. Y el resto de telecos acusa al antiguo monopolio de *juego sucio*, bien sea por los altos precios que les cobra,

bien por los retrasos en responder a las peticiones de servicio de los operadores minoritarios.

Es de esperar que la resolución de la CMT ponga freno a todos estos problemas, al regular de manera clara las obligaciones y derechos de unos y otros, pero siempre teniendo en cuenta al usuario final. Sin embargo, todo apunta a que la nueva legislación, no aportará muchas novedades respecto a la situación actual, ya que en la mayoría de los puntos mantiene las condiciones de la OBA vigente, aunque se aprecia un esfuerzo adicional por poner mayor orden en la relación existente entre la oferta minorista de acceso en banda ancha de Telefónica y la correspondiente oferta mayorista recogida en la OBA para

○ Consultor Senior del sector Telco y Media de Soluziona.